

# Skolledarkonferens

Marienlyst 12. oktober 2007

# Katrin Hjort

- Lektor Institut for Pædagogisk Sociologi,  
Danmarks Pædagogisk Universitet
- Gæsteprofessor Högskolan Kristianstad

# Att glädjas åt andras utveckling

- Om skolledarens roll i lärernas professionsutveckling

# Hvorfor denne overskrift?

- Den unge journalist

# En gammel sandhed

Anerkendelsens betydning for udvikling og vækst.

Bruno Bettelheim:

”En god nok forælder”

(”En god nok lærer”/”en god nok leder”)

*Jeg respekterer dine holdninger, selvom jeg ikke  
accepterer dine handlinger!*

# En ny situation

Nye vilkår for lærerarbejde, skoleledelse og skoledrift i de nordiske velfærdsstater.

DECENTRALISERING –  
INTERNATIONALISERING

Nye krav til professionalisering af lærere og ledelse. Nye overvejelser over anerkendelse og etik.

# Disposition i dag

- Professionsbegrebet
- Det danske forskningsprojekt:  
Gymnasiereform 2005:
  - Vilkår og dilemmaer i ledelse
  - Erfaringer og udfordringer til ledelsen

# Argumentation i dag

- De nye vilkår placerer skolelederne i en række **dilemmaer**, der ofte håndteres via **delegering** af ledelse.
- Delegeret ledelse forudsætter **professionalisering** af lærere og ledelse.
- Professionel ledelse kræver fokus på **anerkendelse og etik**.

# Professionalisering

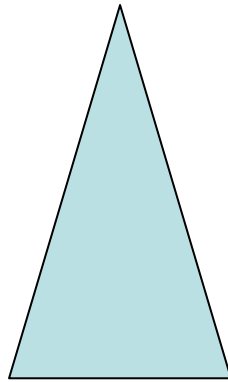
<b>VIDEN</b> (ekspert kunskap, teoretisk baseret)	<b>Kunskapsudvikling</b> (forskning, uddannelse)
<b>KUNNEN</b> (specialist færdigheder til kompliceret arbejde)	<b>Kompetenceudvikling</b> (reel handlekompetence, formel beslutningskompetence, handle- og råderum, relativ autonomi)
<b>VILLEN</b> (pro fessio)	<b>Etisk og social legitimitet</b>

▪

PROFESSIONELT ARBEJDE	SERVICE ARBEJDE
<p>”Klientens bedste”</p> <p>Dialog baseret på professionel kunnskap og erfaring.</p> <p>Kort og langt sigt.</p>	<p>”Kunden har altid ret”</p> <p>Her og nu.</p>

# Nye vilkår mht. styring af skoler

- Politisk kontraktstyring



- Økonomisk selvforvaltning

Konkurrence om "kunderne"

# Nye dilemmaer for skoleledelse

- Decentralisering – Recentralisering
- Udvikling – Effektivisering
- Brugerorientering – Forbrugerorientering
  
- Hvordan håndteres dilemmaer?
- ”Sundhedsrisikoen”
- Behovet for professionel lederuddannelse

# Nye håndteringsmodeller

- Forsøg på top-styring
- **Delegering:** en måde at håndtere både udvikling og effektivisering på.
  - Risici: Ignorere skolens indre liv (Lige godt/lige gyldigt – magt – meningstab)
  - Muligheder: Kvalificere skolens indre liv

# Delegering og professionalisering

- Muligheder for kundskabsudvikling, kompetenceudvikling og ansvar.
- Nye dilemmaer knyttet til konflikthåndtering (personificering, individualisering)
- Risiko for polarisering og selektion

# Udfordringer til det delegerede lederskab

FORHANDLET LEDELSE	Manipulation?	Ærlighed
NETVÆRKS LEDELSE	Nepotisme?	Retfærdighed
POLYFON LEDELSE	Hykleri?	Troværdighed

# Udfordringer til det professionelle lederskab

- Ethiske fordringer – personlige krav
- Anerkendelse og respekt (de synlige ledere)
- Genkendelse og erfaring (de fagprofessionelle ledere)
- Demokratiske fordringer

*Stk. 5: Uddannelsen og skolekulturen som helhed skal forberede eleverne **til medbestemmelse, medansvar, rettigheder og pligter** i et samfund med frihed og folkestyre. Undervisningen og **hele skolens dagligdag må derfor bygge på åndsfrihed, ligeværdighed og demokrati**. Eleverne skal derigennem opnå forudsætninger for **aktiv medvirken i et demokratisk samfund** og forståelse for mulighederne for individuelt og i fællesskab at bidrage til udvikling og forandring samt forståelse af såvel det nære som det europæiske og globale perspektiv.*

*Lov nr. 590, 24.06.2005*

***Ny formålsparagraf i gymnasiet***